

УДК: 338.24

DOI 10.65996/topscience-2457/2026-2/158-166

Амеркулова Ж.Дж.

старший преподаватель

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева,

Институт экономики и менеджмента

г. Бишкек

zhibek291177@gmail.com**Солтокеева А.Дж.**

магистрант

Кыргызский государственный университет имени И. Арабаева

Институт экономики и менеджмента

Бишкек ш.

soltokeeva@gmail.com**РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ****Амеркулова Ж.Дж.**

ага окутуучу

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Экономика жана менеджмент институту

Бишкек ш.

zhibek291177@gmail.com**Солтокеева А.Дж.**

магистранты

И. Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университети

Экономика жана менеджмент институту

Бишкек ш.

soltokeeva@gmail.com**УЮМДАГЫ ӨЗГӨРҮҮЛӨР ПРОЦЕССИНДЕГИ ТОБОКЕЛДИКТЕРДИ
БАШКАРУУ****Amerkulova Zhibek Dzhumashevna**

Senior Lecturer

Kyrgyz State University named after I. Arabaev,

Institute of Economics and Management

Bishkek

zhibek291177@gmail.com**Soltokeeva Aizada Jamalbekovna**

master's student

Kyrgyz State University named after I. Arabaev

Institute of Economics and Management

Bishkek c.

soltokeeva@gmail.com

RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты риск-менеджмента в условиях организационных изменений. Определены ключевые виды рисков, возникающих при трансформации бизнес-процессов, внедрении цифровых технологий и изменении стратегии развития. Предложена система управления рисками, основанная на методах KPI, SWOT-анализа и цифровых инструментах мониторинга. Обоснована необходимость интеграции риск-менеджмента в систему стратегического управления организацией.

Аннотация. Макалада уюмдук өзгөрүүлөр шартында тобокелдиктерди башкаруунун теориялык жана практикалык аспекти каралат. Бизнес-процесстерди трансформациялоо, санариптик технологияларды киргизүү жана өнүгүү стратегиясын өзгөртүү учурунда пайда болгон негизги тобокелдик түрлөрү аныкталган. KPI, SWOT-талдоо жана санариптик мониторинг инструменттерине негизделген тобокелдиктерди башкаруу системасы сунушталган. Тобокелдик-менеджментти уюмдун стратегиялык башкаруу системасына интеграциялоонун зарылдыгы негизделген.

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of risk management in the context of organizational change. Key types of risks arising from business process transformation, the implementation of digital technologies, and changes in development strategy are identified. A risk management system based on KPI methods, SWOT analysis, and digital monitoring tools is proposed. The necessity of integrating risk management into the organization's strategic management system is substantiated.

Ключевые слова: риск-менеджмент, организационные изменения, цифровизация, KPI, SWOT-анализ, управление рисками, трансформация, эффективность.

Негизги сөздөр: тобокелдик-менеджмент, уюмдук өзгөрүүлөр, санариптештирүү, KPI, SWOT-талдоо, тобокелдиктерди башкаруу, трансформация, натыйжалуулук.

Keywords: risk management, organizational change, digitalization, KPI, SWOT analysis, risk control, transformation, efficiency.

Современные организации функционируют в условиях высокой неопределенности, что усиливает значение риск-менеджмента, особенно в период изменений. Внедрение цифровых технологий, реструктуризация бизнес-процессов и изменение стратегий развития сопровождаются ростом рисков. Цель статьи - разработка эффективной модели управления рисками в процессе изменений.

Теоретические основы риск-менеджмента

Риск-менеджмент - это система выявления, оценки и контроля рисков, направленная на минимизацию потерь и обеспечение устойчивого развития организации.

Системность обеспечивает комплексный подход к управлению рисками, позволяя учитывать взаимосвязь всех процессов и факторов внутри организации. Это повышает качество управленческих решений.

Непрерывность означает постоянный мониторинг и контроль рисков, что особенно важно в условиях динамичных изменений и неопределенности внешней среды.

Адаптивность позволяет системе риск-менеджмента гибко реагировать на изменения, быстро корректировать стратегии и снижать негативные последствия.

Интеграция в стратегию делает риск-менеджмент частью общего управления организацией, а не отдельной функцией, что значительно повышает его эффективность.

Соблюдение данных принципов формирует устойчивую и эффективную систему риск-менеджмента, способную обеспечить успешную реализацию организационных изменений и долгосрочное развитие организации.

В современных условиях глобализации и цифровизации организации постоянно сталкиваются с необходимостью изменений – внедрение новых технологий, реструктуризация, изменение стратегий развития. Эти процессы сопровождаются высокой степенью неопределенности и ростом различных рисков (финансовых, операционных, кадровых, технологических).

Актуальность риск-менеджмента обусловлена следующими факторами:

Усиление нестабильности внешней среды (экономические кризисы, конкуренция, санкционные и рыночные риски).

Активная цифровизация, которая одновременно повышает эффективность и увеличивает киберриски.

Необходимость повышения устойчивости организаций и снижения потерь при внедрении изменений.

Рост требований к прозрачности управления и контролю эффективности (через KPI и цифровые инструменты).

Высокая роль человеческого фактора- сопротивление персонала часто становится причиной неудачных реформ.

Риск-менеджмент становится ключевым инструментом успешной реализации изменений, обеспечивая не только минимизацию угроз, но и повышение эффективности и конкурентоспособности организации.

Таблица 1. Виды рисков при организационных изменениях

Вид риска	Содержание	Пример
Стратегический	Ошибки в выборе направления	Неверная стратегия цифровизации
Финансовый	Потери ресурсов	Превышение бюджета
Операционный	Сбои процессов	Ошибки внедрения ERP
Кадровый	Сопротивление персонала	Увольнения

Технологический	Сбои IT	Системные ошибки
Репутационный	Потеря доверия	Негатив клиентов

Выводы по таблице 1. (виды рисков при организационных изменениях):

Организационные изменения сопровождаются комплексом взаимосвязанных рисков, где ключевыми являются стратегические и финансовые - именно они формируют долгосрочные последствия.

Операционные и технологические риски наиболее часто реализуются на практике, особенно при внедрении ERP и цифровых решений, что требует усиленного контроля и тестирования.

Кадровые риски (сопротивление персонала) выступают критическим фактором, способным замедлить или полностью сорвать процесс изменений.

Репутационные риски являются итоговыми - они возникают как следствие реализации других рисков и напрямую влияют на конкурентоспособность организации.

Все виды рисков взаимосвязаны: например, ошибки стратегии → финансовые потери → сбои процессов → негатив клиентов.

Для минимизации рисков необходима интегрированная система риск-менеджмента с использованием KPI, цифровых инструментов и постоянного мониторинга.

Эффективное управление изменениями невозможно без комплексного подхода к риск-менеджменту, охватывающего стратегический, операционный и человеческий факторы.

Методология управления рисками включает следующие этапы:

Идентификация рисков

Оценка вероятности и последствий

Разработка мер реагирования

Мониторинг и контроль

Методология управления рисками представляет собой системный и поэтапный процесс, включающий идентификацию, оценку, реагирование и мониторинг рисков.

Наиболее важным этапом является оценка рисков, так как именно она позволяет определить приоритеты и степень воздействия на деятельность организации.

Применение матричного подхода (вероятность × ущерб) обеспечивает наглядность и эффективность принятия управленческих решений.

Интеграция KPI позволяет количественно измерять уровень рисков и контролировать эффективность мероприятий по их снижению.

Цифровые инструменты (ERP, BI-системы) значительно повышают точность анализа, скорость реагирования и прозрачность процессов риск-менеджмента.

Эффективная методология требует непрерывного мониторинга и адаптации к изменениям внешней и внутренней среды.

Методология управления рисками должна быть встроена в систему стратегического управления и ориентирована на предупреждение рисков, а не только на их устранение.

Таблица 2. Матрица оценки рисков

Вероятность / Ущерб	Низкий	Средний	Высокий
Низкая	Минимальный	Умеренный	Значительный
Средняя	Умеренный	Средний	Высокий
Высокая	Значительный	Высокий	Критический

Наибольшую угрозу представляют риски с высокой вероятностью и высоким ущербом (критические) - они требуют первоочередного управления и немедленных мер реагирования.

Риски со средней вероятностью и высоким ущербом также являются значимыми и должны находиться под постоянным контролем.

Риски с низкой вероятностью, но высоким ущербом (значительные) нельзя игнорировать - необходимы превентивные меры.

Умеренные риски допускаются в деятельности организации, однако требуют мониторинга и периодической оценки.

Минимальные риски не оказывают существенного влияния, но их учет необходим для комплексного управления.

Матрица позволяет эффективно расставлять приоритеты и оптимизировать распределение ресурсов на управление рисками. Использование матрицы оценки рисков обеспечивает системный подход к принятию управленческих решений и повышает эффективность риск-менеджмента в условиях неопределенности.

Таблица 3. КРІ риск-менеджмента

Показатель	Формула	Цель
Уровень рисков	реализованные риски / выявленные	$\leq 10\%$
Финансовые потери	потери / бюджет	$\leq 5\%$
Своевременность реагирования	устранённые вовремя / всего	$\geq 90\%$
Уровень автоматизации	автоматизированные процессы / всего	$\geq 85\%$

Выводы по КРІ риск-менеджмента:

Установленные КРІ позволяют количественно оценивать эффективность системы риск-менеджмента и уровень контроля над рисками.

Низкий уровень реализованных рисков ($\leq 10\%$) свидетельствует о качественной системе прогнозирования и предупреждения.

Ограничение финансовых потерь ($\leq 5\%$) отражает устойчивость организации и эффективность антикризисных мер.

Высокая своевременность реагирования ($\geq 90\%$) показывает оперативность управления и готовность к изменениям.

Уровень автоматизации ($\geq 85\%$) является ключевым фактором повышения точности анализа и снижения человеческого фактора.

Совокупность КРІ обеспечивает прозрачность, контроль и возможность постоянного улучшения системы управления рисками. Эффективная система КРІ в риск-менеджменте способствует снижению неопределенности, повышению устойчивости организации и успешной реализации изменений.

Таблица 4. SWOT-анализ риск-менеджмента

Сильные стороны	Слабые стороны
Повышение устойчивости	Высокие затраты
Снижение потерь	Недостаток компетенций
Возможности	Угрозы
Цифровизация	Киберриски
Рост эффективности	Быстрые изменения среды

Выводы по SWOT-анализу риск-менеджмента:

Сильные стороны показывают, что внедрение риск-менеджмента повышает устойчивость организации и снижает финансовые потери, что особенно важно в условиях изменений.

Слабые стороны связаны с необходимостью значительных затрат и нехваткой квалифицированных специалистов, что может замедлить внедрение системы.

Возможности свидетельствуют о высоком потенциале цифровизации, которая позволяет повысить эффективность управления рисками и прозрачность процессов.

Угрозы указывают на рост киберрисков и высокую динамичность внешней среды, требующую гибкости и быстрого реагирования.

Эффективность риск-менеджмента зависит от способности организации использовать сильные стороны для реализации возможностей и минимизации угроз.

SWOT-анализ подтверждает, что риск-менеджмент является необходимым инструментом устойчивого развития, однако его успешная реализация требует инвестиций, развития компетенций и активного внедрения цифровых технологий.

Таблица 5.

Проблема → КРІ → Решение

Проблема	КРІ	Решение
Низкая цифровизация	уровень автоматизации	внедрение ERP
Сопrotивление персонала	текучесть кадров	обучение
Финансовые потери	доля потерь	бюджетный контроль
Отсутствие контроля	выполнение КРІ	BI-системы

Выводы по таблице «Проблема → КРІ → Решение»:

Связка «проблема – KPI – решение» обеспечивает системный подход к управлению изменениями и позволяет четко отслеживать результаты.

Низкая цифровизация является ключевым ограничением, а внедрение ERP выступает базовым решением для повышения эффективности и прозрачности процессов.

Сопротивление персонала - критический фактор риска, который требует инвестиций в обучение и развитие корпоративной культуры.

Финансовые потери могут быть существенно снижены за счет внедрения бюджетного контроля и регулярного мониторинга показателей.

Отсутствие контроля устраняется через внедрение BI-систем, обеспечивающих аналитическую поддержку и принятие управленческих решений.

Использование KPI позволяет количественно оценить эффективность внедряемых решений и своевременно корректировать стратегию.

Интеграция KPI в систему управления проблемами повышает управляемость организации, снижает риски и способствует успешной реализации организационных изменений.

Современные инструменты управления:

ERP-системы (Enterprise Resource Planning) – программы для управления всеми ресурсами организации (финансы, склад, персонал) в одной системе. Позволяют: уменьшить ошибки, контролировать расходы, автоматизировать процессы.

BI-аналитика (Business Intelligence) – инструменты анализа данных и построения отчетов.

Позволяют: быстро принимать решения на основе данных, выявлять риски и прогнозировать результаты.

Электронный документооборот (ЭДО) – система работы с документами в цифровом виде.

Позволяет: ускорить процессы, снизить бумажные затраты, повысить прозрачность, уменьшить риски и повышает эффективность организации.

Для Кыргызской Республики актуально развитие цифровых инструментов риск-менеджмента и повышение квалификации специалистов.

Риск-менеджмент является неотъемлемой частью успешного управления организационными изменениями.

В процессе трансформации возникают комплексные риски (стратегические, финансовые, операционные, кадровые и др.), требующие системного подхода.

Эффективная методология управления рисками включает этапы: идентификация, оценка, реагирование и постоянный мониторинг.

Использование инструментов KPI, SWOT-анализа и матрицы рисков позволяет повысить качество управленческих решений.

Цифровые технологии (ERP, BI, электронный документооборот) значительно усиливают систему контроля и снижают уровень неопределенности.

Ключевым фактором успеха является интеграция риск-менеджмента в стратегическое управление организацией.

Риск-менеджмент обеспечивает устойчивость, снижает потери и повышает эффективность реализации изменений, выступая важным элементом долгосрочного развития организации.

Риск-менеджмент является ключевым элементом успешной реализации организационных изменений. Его интеграция в стратегическое управление позволяет минимизировать потери и повысить эффективность деятельности организации.

Список литературы

1. Амеркулова, Ж. Д. Функции и объекты управления прибылью организации / Ж. Д. Амеркулова // Наука и инновационные технологии. – 2019. – № 4(13). – С. 8-12. – DOI 10.33942/sit031. – EDN JWFOPF.
2. Амеркулова, Ж. Д. Роль зелёных финансов в устойчивом развитии Кыргызстана / Ж. Д. Амеркулова, Г. Т. Шаакеева, М. К. Кыдырбеков // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2024. – № 4-2. – С. 664-672. – DOI 10.33514/1694-7851-2024-4/2-664-672. – EDN CWSULB.
3. Амеркулова, Ж. Д. Синяя экономика как модель устойчивого развития в Кыргызстане / Ж. Д. Амеркулова, М. Б. Абыталиева, А. Т. Эсенбекова // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2025. – № 4/1. – С. 649-657. – DOI 10.33514/1694-7851-2025-4/1-649-657. – EDN MXJLVM.
4. Ашырова, А. Т. Совершенствование системы мотивации труда персонала предприятия / А. Т. Ашырова, А. А. Бексултанов // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. – 2023. – № 4. – С. 170-176. – DOI 10.33514/1694-7851-2023-4-170-176. – EDN OQXAPM.
5. Бексултанов, А. А. Финансовая отчетность и контроль за использованием денежных средств на предприятии / А. А. Бексултанов, А. Т. Турдалиева, Т. К. Сулайманова // Устойчивое развитие: анализ тенденций российской и мировой экономики: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Махачкала, 04–05 апреля 2023 года. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 338-343. – EDN OZJJGH.
6. Бексултанов, А. А. Сущность, критерии и угрозы финансовой безопасности предприятий / А. А. Бексултанов, Д. Б. Темиров, А. Д. Махметкулов // Ежеквартальный научно-информационный журнал "Экономический вестник". – 2023. – № 3,4. – С. 43-47. – EDN UEXSMX.

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Асанов Р.К.